

き、木造注文住宅の建築・販売を手掛ける小嶋工務店。創業から約六十年が経つ現在は、売り上げ二十五億円、五十四名の社員が働いています。

幼い頃に母を亡くした私は、週末は父の仕事について回ることが常でした。マイホームブームで好況だった当時は、住宅展示場へ行けば大盛況。当社のトレードマークであったオレンジの瓦の家を街で見つけては誇りに思っていたことを思い出します。

一九九〇年代に入ると、業界内で低価格競争が激化していました。その頃は飲食店で働いていましたが、父から声が掛かり、ハウスメーカーの下請け企業に入社。現場監督と営業を経て、一九九五年、二十七歳で当社に入社しました。

ところがその十日後のことでした。阪神・淡路大震災が発生し、多くの住宅が倒壊。それにより、全国的に木造住宅の安全性に疑問符が打たれたのです。さらにバブル崩壊と災難が重なり、震災翌々年の売り上げは最盛期の半分に

一所懸命に生きるとき、初めて幸運は巡ってくる

小嶋智明

東京都小金井市に本社を置

案は、大手ハウスメーカーやデベロッパーには成し得ない、地元企業ならではの取り組みとして注目されました。

とはいえ、計画の実行に数多くの困難があったことは言うまでもありません。発足に当たり、「TOKYO WOOD」というブランドを確立し普及させるためにも、当社は高い品質基準を定めました。しかし、品質や性能にこだわるほど、基準に満たない木材が増え、製材業者には負担がかかる。特に木材の乾燥方法に関して、一般的な人工乾燥では強度や色艶、香りが十分に出ない。そのため木材の魅力を活

かす天然乾燥の採用は譲れない要素でした。しかし、僅か一週間で製材が完了する人工乾燥に対して、天然乾燥に要する期間は半年。在庫はかさみ、現金化にも時間がかかります。製材業者にとっては死活問題であるため、当然交渉は難航し、実現までに約五年を要しました。

そこで、基準に満たなかった木材は、胴縁や間柱、建具、床材などに活用し、リスクを軽減させることを提案。その上で、「お互いお金に余裕がないのは分かっている。ただ、十年先に生き残るには、ここでやるしかない」との切実な思いを共有し、最後はその思いに共鳴してくださいました。忘れもしない一棟目の上棟後、向こう三軒から「何の匂いですか？」と聞かれたことは、香りをはじめ、木材の魅力を活かすことに心血を注いできた私たちにとって、何より嬉しい称賛となりました。

これを皮切りに、「TOKYO WOOD」の取り組みは様々なメディアに取り上げられ、先



初めは私一人で取り組んでいましたが、立て続けに落選。これではいけないと思い、めぼしい社員に頭を下げて回り、集まった社員とアイデアを練っていきました。就業後に集まって会議を行い、時に社外の会合に足を運ぶ日々を続け、三度目の挑戦にして採択が決定したのです。

採択されたのは、「TOKYO WOOD」というプロジェクト。「地域密着の地元企業として、多摩の木を使わないか」という社員の提案をもとに、地産地消の家づくりを目指しました。多摩地域の林業家・製材業者等と連携することで、東京の森を守り、持続的な林業の活性化にも寄与するこの提

た日々が続きました。

再起のきっかけとなったのは、国土交通省の「長期優良住宅先導事業」に採択されたことです。同事業は、長く住まえる住宅づくりにおいて、モデルとなる取り組みを支援するもので、同業の先輩から勧められ応募したのが始まりでした。

まで落ち込みました。一九九八年の年明けには銀行からの借り入れが十六億円に膨らみ、倒産寸前に。役員が集められ、父からは「会社を畳む」と告げられました。関係業者三社からの出資を受け、何とか倒産は免れましたが、父は退任。代わりに社長に就任した兄も初めての経営に苦労し、借り入れはさらに膨らんでいきました。二〇〇一年、再び父に経営権が渡りますが、その後も借り入れは膨らみ続けました。再起をかけて私が社長を任されたのは二〇一〇年のことです。初めは経費の削減と同時に、事業計画書を手に融資を求めて銀行を訪問する毎日でした。

いまでも忘れられないのは、訪問先の融資担当の方から突きつけられた言葉です。「あなたは不良債権なんだよ、白覚してくださいよ」

鬼のように見えたあの顔を忘れることはありません。その後も融資を受ける度に利率が上がり、地獄にも似